

Dank interner Audits eine zukunftsfähige Unternehmenskultur aufbauen

Vom Leerlauf zum Kreislauf

«Super, endlich wieder mal ein Audit!» Die meisten von uns stöhnen bei diesem Thema eher frustriert auf, als sich zu freuen. Dabei steckt viel Potenzial und Wirkungskraft in einem Audit – wenn wir den Mut haben, den Blick über «Konformität» hinaus auf den Menschen zu richten.

Regina Zoller

Oft werden interne Audits so durchgeführt, als gäbe es keine zwischenmenschlichen Beziehungen. Tatsächlich betonen viele Ansätze der Organisationsentwicklung, darunter die Norm ISO 9001 für QM-Systeme, die Entwicklung der Organisation als Objekt und vernachlässigen die Subjekte (1). Deshalb werden die relevanten, oft heiklen Themen gerne umgangen. Kommt hinzu, dass bei internen Audits mehrheitlich nur auf Konformität geprüft wird.

Dabei gibt es durchaus andere Ansätze! Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, steht etwa im agilen Manifest der Softwareentwicklung, das auch zum Credo des agilen QM quer durch die Branchen geworden ist (2).

Auch die Ziele im Leitfaden ISO 19011 «Auditing von Managementsystemen» lassen eine

andere Auslegung als Konformität zu wie z.B. Wirksamkeit und Eignung des QM-Systems sowie dessen Chancen zur Weiterentwicklung. Zeit also, den Prozess der internen Audits zu reflektieren und neu zu denken.

Audits sind, was wir daraus machen

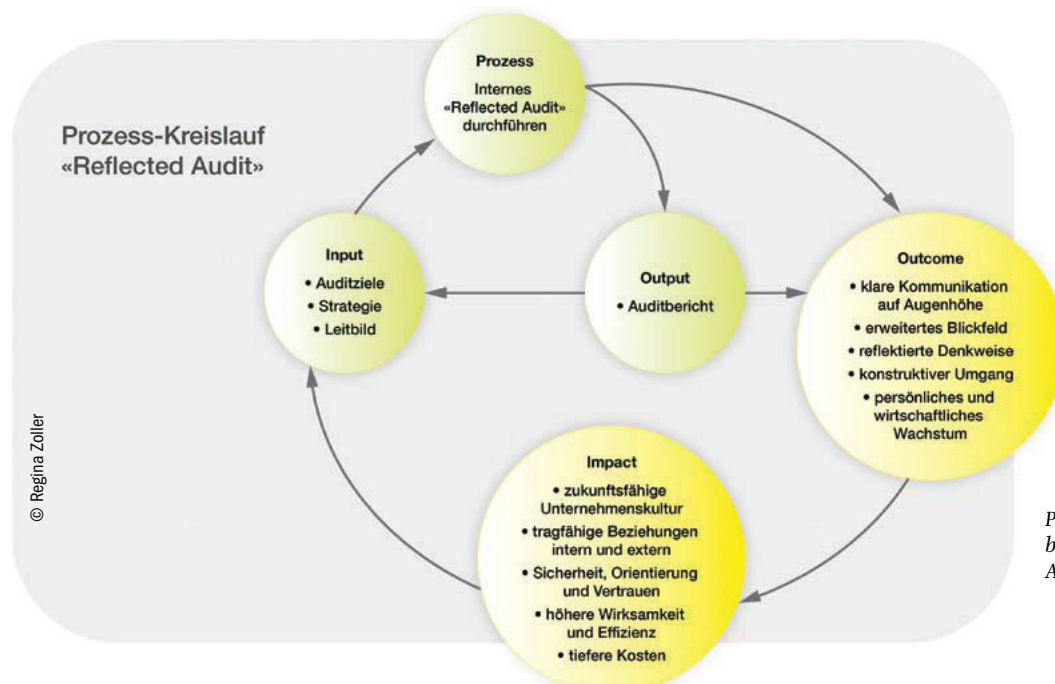
Ein zeitgemässer Auditansatz stellt die Menschen und deren Interaktionen ins Zentrum. Dadurch wird eine Struktur geschaffen, bei der die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Menschen gefördert statt belastet wird. Bei dieser neuen Art von Audit – als «Reflected Audits» bezeichnet von der Autorin – wird der lineare interne Auditprozess im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu einem Prozesskreislauf geformt, der von Reflexion geprägt ist. Die Wirkung auf den Menschen stellt den «Outcome» dar, diejenige auf das Unternehmen den «Impact» (siehe untenstehende Abbildung).



Autorin

Regina Zoller ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachgruppe QM und Lebensmittelrecht an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Das «Reflected Audit» hat sie auf Basis ihrer breiten beruflichen Erfahrung und Lehrtätigkeit entwickelt.

> www.zhaw.ch



Prozesskreislauf bei einem «Reflected Audit».

«klassisches» internes Audit		internes «Reflected Audit»
Pflicht	Audit als	Chance
Defizite – Was fehlt, weicht von der Norm ab?	Orientierung	Potenziale – Was ist möglich?
QM-System	Fokus	Mensch und Interaktionen
Konformität / festgelegt von QM-Leitung	Ziele	Wirksamkeit und Eignung / festgelegt von GL und QM-Leitung
linear / fokussiert / prozessorientiert	Denken	vernetzt / zirkulär / ganzheitlich
kritisch / wertend / hierarchisch	Haltung	wertschätzend / würdigend / Augenhöhe
Belastung / Erstarrung / Angst / Scham / Vermeidung	Wirkung	Entlastung / Bewegung / Mut / Öffnung / Beziehung
Prüfer / Einzelkämpferin	Rolle Auditorin	Coach / Moderatorin / Teamplayer
QM Expertin / Berater	Rolle QM Manager	Organisationsentwickler / Coach
Auditor	Verantwortung	Auditorinnen und Auditerte
offen / geschlossen Befragung	Art der Fragen	offen / geschlossen / systemisch Erkundung
Auditorin fasst zusammen	Abschluss	Auditerte und Auditorin reflektieren, fassen zusammen und definieren Massnahmen
vollständige und genaue Aufzeichnung, u.a mit Feststellungen sowie zugehörigen Nachweisen / Auditschlussfolgerungen	Auditbericht	To-do-Liste / Erfolge / Chancen und Risiken / Lessons Learned
kontinuierlicher linearer Verbesserungsprozess	Impuls	kontinuierlicher Weiterentwicklungs- und/oder Erneuerungsprozess

Interne Audits «klassisch» vs. «Reflected Audit»

© Regina Zoller

«Reflected Audits»: Mehrwert dank Selbstreflexion

«Reflected Audit» führt zu höherer Wirksamkeit und Effizienz, tieferen Kosten, der Entdeckung persönlicher und fachlicher Entwicklungspotenziale bei Mitarbeitenden – und damit beim Unternehmen insgesamt. Mögliche Ansatzpunkte für «Reflected Audits» (siehe Tabelle) sind:

- ein anderes Setting mit Audit-Teams statt einzelner Auditorinnen
- ein neues Rollenverständnis mit dem Auditor als Coach
- der Einsatz systemischer Fragen
- eine kraft- und wirkungsvolle Sprache

Eine wichtige Funktion beim «Reflected Audit» nimmt das Audit-Team ein. Breit vernetzt und divers aufgestellt, mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. So wird das Auditprogramm mit Zielen und Terminen gemeinsam mit der QM-Verantwortlichen festgelegt. «Reflected Audits» starten mit einer Kurzbesprechung im Team und beinhalten stets ein konstruktives Feedback bei der Nachbesprechung. Auch der Auditabschluss erhält eine andere Wertigkeit: Es wird Zeit für Reflexion eingeplant, Auditierende und Auditerte fassen gemeinsam die Auditergebnisse zusammen und bestimmen die Massnahmen. Denn wirksame Audits als Teil eines gelebten QM-Systems setzen

Verantwortung und Engagement aller Beteiligten voraus (3).

Wertschätzung aktiviert Ressourcen

Ein konstruktiver Umgang mit sich selbst und anderen? Der Schlüssel dazu ist Selbstreflexion. Internen Auditierenden ist es bewusst, dass sie nur dann Ressourcen freilegen und Potenziale bei den Menschen und im Unternehmen aktivieren können, wenn sie eine wertschätzende Haltung einnehmen.

Mit dieser Haltung machen Auditierende bereits den ersten Schritt, weg vom Prüfer und hin zu ihrer zukünftigen Rolle als Coaches und Moderatoren. Durch regelmässigen Austausch über ihre Erfahrungen und Weiterbildungen wachsen interne Auditierende in ihre Rolle hinein. Sie erweitern ihr Repertoire an Methoden, trainieren diese und können sie auch in einem anderen Kontext gewinnbringend einsetzen.

Wer fragt, führt!

Bei einem herkömmlichen internen Audit werden offene und geschlossene Fragen zur Klärung des Ist-Zustands eingesetzt. Beim «Reflected Audit» werden die Auditierten mittels systemischer Fragen auch zu einer Sicht auf «das, was sein könnte» eingeladen. Zirkuläre, zielorientierte, Skalierungs- und paradoxe Fragen sind bekannte Tools aus der

Literatur

- (1) Schmid B. (Hrsg.) (2014). Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- (2) Sommerhoff B., Wolter O. (2019). Agiles Qualitätsmanagement. Hanser Verlag München.
- (3) Trubel E., Bastian A. (2020). Qualitätsmanagement. Visuell verstehen, vermitteln und verankern. Lambertus Verlag GmbH Freiburg.
- (4) Bamberger G. G. (2015). Lösungsorientierte Beratung. Beltz Verlag Weinheim Basel.
- (5) Bock P. (2020). Der entstörte Mensch. Wie wir uns und die Welt verändern. Warum wir nach dem technischen jetzt den menschlichen Fortschritt brauchen. Droemer Verlag München.

lösungsorientierten Beratung (4). Diese lenken den Blick auf Potenziale, regen die Kreativität an und erweitern das Blickfeld.

Weil Sprache unser Denken formt, beleuchtet das «Reflected Audit» gezielt auch die schriftliche und mündliche Sprachkultur im Unternehmen. Die Auditierenden kommunizieren dabei über eine wertschätzende und positive Sprache.

Wirksame Organisationsentwicklung ist ein partizipativer Prozess

Zukunftsfähige Unternehmen gehen mutig ihren eigenen Weg. Sie ersetzen Leerläufe mit «Reflected Audits» – einem Prozesskreislauf, der auf die Menschen im Unternehmen fokussiert ist. Denn entscheidend für Veränderung ist die Fähigkeit der Menschen, sich stets neue Ideen und Denkweisen, andere Formen der Interaktion und der Zusammenarbeit zu schaffen in einer sich wandelnden Umwelt (5).

«Frei denken macht beweglich.»

«Reflected Auditors» erkunden das Unternehmen (vor-)urteilsfrei und übernehmen «Leuchtturmfunktion», indem sie

- sich selber reflektieren,
- eine wertschätzende Haltung einnehmen,
- andere bzw. anders formulierte Fragen stellen,
- aktiv zuhören und

- Beziehungsarbeit fördern bzw. selber pflegen.

Ein «Reflected Audit» ist als offener, positiver und partizipativer Prozess angelegt und bewirkt, dass Beziehungen über Abteilungen und Hierarchien hinweg entstehen. Daraus wachsen mit der Zeit tragfähige Beziehungen, die Sicherheit, Orientierung und Vertrauen geben. Ein Rahmen, der dazu führt, dass Mitarbeitende Selbstverantwortung übernehmen und sich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich fühlen.

Wird diese Beziehungsorientierung innerhalb der Firma gelebt, so gelingt dies auch mit dem Aussen, den Kundinnen und interessierten Parteien. Jedes weitere Audit trägt dann dazu bei, dass das Unternehmen fit für die Zukunft wird – und es auch bleibt.

Oasen der Reflexion schaffen

Haben Sie Lust, das nächste interne Audit als gemeinsame Forschungsreise zu planen? Sie können gleich heute damit beginnen. Denn «Reflected Audits» lassen sich sofort umsetzen, wenn Sie bereit sind, sich selbst zu hinterfragen: «Was ist meine Haltung anderen Menschen gegenüber?», «Wie sprechen wir in der Firma?», oder «Wenn über Nacht ein Wunder geschähe und alle wären beim internen Audit begeistert dabei ... was wäre dann anders?»

Bleiben Sie neugierig! Und vor allem: Schaffen Sie in Ihrem Berufsalltag Oasen der Reflexion. ■

Les audits sont ce que nous en faisons

«Audits réfléchis»

Souvent, les audits internes sont réalisés comme si les relations interpersonnelles n'existaient pas. En fait, de nombreuses approches du développement organisationnel, y compris la norme ISO 9001 pour les systèmes QM, mettent l'accent sur le développement de l'organisation en tant qu'objet et négligent les sujets. Par conséquent, les questions pertinentes, souvent sensibles, sont facilement contournées. En outre, la majorité des audits internes ne vérifient que la conformité. Mais il existe des alternatives : une approche moderne de l'audit se concentre sur les personnes et leurs interactions. Cela crée une structure dans laquelle la communication et la coopération entre les personnes sont encouragées plutôt qu'entravées. Dans ce nouveau type d'audit – appelé «Audits réfléchis» par l'auteur – le processus d'audit interne linéaire est transformé en un cycle de processus caractérisé par la réflexion dans le sens d'un développement continu.

Anzeige

SNV
standards connect
the world

Schweizerische Normen-Vereinigung (SNV)

Sulzerallee 70, Postfach
CH-8404 Winterthur/Switzerland
www.snv.ch

Einfluss nehmen oder beeinflusst werden?

Unternehmen können durch aktive Beteiligung an der Normung technische Regeln nach eigenen Interessen beeinflussen.

Mehr als 700 Unternehmen und Institutionen nutzen bereits die Vorteile einer Mitgliedschaft bei der SNV. Soll auch Ihr Unternehmen die zukünftigen technischen Rahmenbedingungen in Ihrer Branche aktiv mitgestalten?

Gerne beraten wir Sie unverbindlich bei Fragen. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

